

Tuomas Arjamaa (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

[Click here to enter text.](#)

2013

Tuomas Arjamaa

YHTEISTYÖLLÄ PALVELUT KUNTOON

– Case Harjattula



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Opinnäytetyön valmistumisajankohta | Sivumäärä

Ohjaaja Eija Koivisto

Tuomas Arjamaa

YHTEISTYÖLLÄ PALVELUT KUNTOON: CASE HARJATTULA

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Harjattulan Kartano Oy. Työn tarkoituksena oli kehittää yhteistyötä Harjattulan alueella Harjattulan Kartano Oy:n ja Harjattula Golf Oy:n välillä. Tarkoituksena oli selkeyttää alueen palveluprosesseja toimivammiksi ja asiakaslähtöisemmiksi, sekä luoda suunnitelma miten palveluiden tehostaminen puolin ja toisin toteutettaisiin.

Tutkimusmenetelmänä käytin havainnointia ja teemahaastatteluja. Tutkielman teoreettisessa osuudessa käsiteltiin matkailupalveluiden kehittämistä, matkailutuotteen laatua, matkailuyhteistyötä ja palvelu- ja tuotekehitysprosessien parantamista.

Teorian, haastatteluiden ja havainnoin perusteella tein ehdotuksen uusitusta palveluprosessimallista ajatellen yrityksen yhteistyön luomia mahdollisuuksia. Ehdotelman jälkeen tein suunnitelman uusitun palveluprosessin toteuttamisesta Harjattulassa. Lopuksi kävin läpi mitä hyötyjä uusitusta palveluprosessista on asiakkaan ja Harjattulassa toimivien yritysten näkökulmasta.

Tarkoituksena on, että opinnäytetyöni tuloksena saatu palveluprosessimalli tulee käyttöön Harjattulassa kesän 2013 aikana.

ASIASANAT:

[Avainsanat]

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

Completion year of the thesis | Total number of pages

Instructor(s) Eija Koivisto

Tuomas Arjamaa

SERVICES IN SHAPE BY COOPERATION: CASE HARJATTULA

Harjattulan Kartano Ltd. commissioned the present bachelor's thesis. The purpose of the thesis is to develop cooperation in Harjattula area between Harjattulan Kartano Ltd. and Harjattula Golf Ltd. The purpose was to clarify the processes of the area more functional and customer oriented and to create a plan how to enhance services on both sides.

The research method used observation and focused interviews. The theoretical section discussed the development of tourism services, the quality of tourism product, tourism cooperation and process development.

Based on theory, interviews and observations I made a proposal for the new improved version of the service process model in mind of the opportunities created by the company's cooperation. After the proposal of a new service process model I made a plan how to implement this new service process. Finally I went through what are the benefits of the new version of the service process for the customer and companies point of view in Harjattula area.

The intention is that the results of my thesis, from the service process model, will be introduced for Harjattula summer of 2013.

KEYWORDS:

,

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoitteet ja kehittämistehtävä	6
1.2 Työssä käytettävät menetelmät	7
2 MATKAILUPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN	11
2.1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta	12
2.1.1 Laatu ja kilpailuetu	14
2.1.2 Servqual menetelmä	14
2.1.3 Mitä on matkailutuotteen laatu	15
2.2 Matkailuyhteistyö	18
2.2.1 Strateginen kumppanuus	20
2.2.2 Taktinen kumppanuus	21
2.3 Palvelumuotoilu ja matkailu	23
3 HARJATTULAN PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN	26
3.1 Palveluprosessi tällä hetkellä	26
3.2 Palvelu- ja tuotekehitysprosessien parantaminen	32
3.3 Palvelupolun uudistaminen	34
3.4 Uusitun palveluprosessin toteutus	40
3.5 Uusitun palveluprosessin toteutus Harjattulassa	42
3.6 Asiakkaalle koituvat hyödyt	44
3.7 Yritykselle koituvat hyödyt	45
4 LOPUKSI	46
LÄHTEET	48

LIITTEET

KUVIOT

Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Mukaillen Grönroos 2001, 102)	12
Kuvio 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Mukaillen Lecklin 1997, 23)	13
Kuvio 3. Laadun ulottuvuudet moottorikelkkasafarilla. (Mukaillen Boxberg& Komppula 2002, 44)	17
Kuvio 4. Eri kumppanuusmallit. (Mukaillen Ståhle & Laento 2000, 103).....	23
Kuvio 5. Harjattulan alueen kartta. (Harjattulan Kartano Oy).....	26
Kuvio 6 A. Harjattulan palveluprosessi tällä hetkellä. (Arjamaa, Oinas, Räsänen, Suni 2012)	28
Kuvio 6 B. Harjattulan palveluprosessi tällä hetkellä. (Arjamaa ym. 2012)	29
Kuvio 6 C. Harjattulan palveluprosessi tällä hetkellä. (Arjamaa ym. 2012)	31
Kuvio 7 A. Harjattulan palveluprosessin kehitysehdotus	36
Kuvio 7 B. Harjattulan palveluprosessin kehitysehdotus	37
Kuvio 7 C. Harjattulan palveluprosessin kehitysehdotus	38
Kuvio 8. Laadun ulottuvuudet Harjattulassa	39

1 JOHDANTO

Kaksikerran saarella Turussa sijaitseva Harjattulan Kartano Oy ja Harjattula Golf Oy tarjoavat alueella erilaisia palveluita. Harjattulan Kartano Oy tarjoaa majoitusta, ohjelmapalveluja, tilavuokrausta, kokous- ja juhlapalveluja sekä golflomia yhdessä Harjattula Golf oy:n kanssa. Harjattula Golf Oy tarjoaa osakkailleen, jäsenille ja vierailijoille golfpalveluja. Harjattula Golf tarjoaa 18 reikäisen golfkentän, harjoittelualueet, golfvalmennusta sekä klubiravintolan palveluineen.

1.1 Työn tavoitteet ja kehittämistehtävä

Asiakkaat odottavat tänä päivänä henkilökohtaista palvelua, ja että heidän kysymyksiinsä ja mahdollisiin ongelmiin osataan vastata. Harjattulan alueella on olemassa resurssit ja henkilökunta, jonka avulla palveluita saadaan tehostettua asiakaslähtöisemmiksi. On osattava hyödyntää olemassa olevia resursseja ja kehittää yhteistyössä palveluita sille tasolle jota asiakkaat odottavat ja mielellään sen ylikin.

Opinnäytetyöni toimeksiannon sain Harjattulan Kartano Oy:ltä ja tavoitteena on kahden organisaation yhdessä toimimisen kehittäminen ja suunnitella miten alueen palveluiden tehostaminen puolin ja toisin toteutettaisiin. Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Harjattulan alueen palveluita ja prosesseja tehokkaammiksi ja toimivammiksi. Harjattulan Kartano Oy:n suurimmat ongelmat asiakkaan näkökulmasta ovat vastaanoton aukioloajat sekä palvelupolun monimutkaisuus.

Harjattulan Kartano Oy:n tulisi kehittää yhteistyötä Harjattula Golf Oy:n kanssa, jotta palveluita saataisiin tehostettua. Yhteistyön avulla olisi mahdollista saada Harjattulan Kartano Oy:n asiakkaille vastaanottopalvelut viikon jokaisena päivänä golfkauden ajaksi toukokuusta lokakuuhun. Harjattulan Kartano Oy ja Harjattula Golf Oy tekevät jo tällä hetkellä yhteistyötä, mutta se näkyy lähinnä yritysten sisäisissä prosesseissa. Harjattulan Kartano ostaa golfilta kiinteistönhuoltoon liittyvää lumenaurasta ja teiden kunnossapitoa talviaikaan. Harjattula Golf ostaa Harjattulan Kartanolta tietoliikenne- ja atk-tuki-, siivous-, posti ja puutarhuripalvelut.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, jolla tarkoitetaan työelämälähtöistä käytännön toiminnan kehittämistä. Teen työni ajatellen toimivia prosesseja sekä asiakkaan, että työntekijän näkökulmasta. Toimeksiantajan pyynnöstä jätän taloudellisen näkökulman kokonaan ulkopuolelle työstä. Menetelminä työssä käytän havainnointia ja henkilökohtaisia haastatteluja.

1.2 Työssä käytettävät menetelmät

Opinnäytetyöni menetelmiksi olen valinnut haastattelut, sekä havainnoinnin. Haastatteluiden avulla olen luonut mielikuvaa alueen tämän hetkisestä tilanteesta, haasteista ja mahdollisuuksista. Havainnoinnilla olen keskittynyt palveluprosessin toimivuuden selvittämiseen, miettinyt mitkä ovat toimivan prosessin kannalta tärkeitä solmukohtia ja miten prosessia saataisiin kehitettyä käytettävämmäksi, niin asiakkaan kuin henkilökunnan näkökulmasta.

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarpeisiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määritetty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastatteliija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijalla on jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä. (Aaltola & Valli 2001, 26 - 27.)

Teemahaastattelu-nimellä on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Sen sijaan nimi kertoo siitä, mikä tässä haastattelussa on kaikkein oleellisin, nimittäin sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin.

Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Valitsin opinnäytetyöhöni teemahaastattelun koska haastateltavat toimivat työssään samojen teemojen kanssa, mutta eri tehtävissä. Näin ollen heillä kaikilla on erilainen käsitys prosessien toimivuudesta ja kehittämien kohteista. Teemahaastattelun avulla pystyin muokkaamaan kysymyksiä haastateltavan mukaan, pysyen kuitenkin teemassa ja näin saamaan kokonaiskuvan tutkittavasta aihealueesta.

Havaintojen teko on olennainen osa arkielämäämme, tärkeä osa siitä, miten hahmotamme ympäristöämme, reagoimme siihen, miten pyrimme ymmärtämään näkemäämme ja kokemaamme. Se on myöskin kerrostuvaa, kumulatiivista siinä mielessä, että aiemmin tehdyt havainnot tukevat uusia havaintoja, poikkeavat havainnoinnit kiinnittävät huomioita ja askarruttavat ja kaipaavat vastausta. (Aaltola & Valli 2001, 124.)

Havainnoinnin tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sisältämiä merkityksiä tietyssä ympäristössä. Käyttäjätutkimuksessa havainnoimalla pyritään ymmärtämään käyttäjiä ja heidän käyttöympäristöjään, tarpeitaan, käytäntöjään, sosiaalisia suhteitaan. Havainnoinnin avulla tuotekehittelijä voi omaksua käyttäjän roolin.

Yleensä havainnointia käytetään tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheessa, kun halutaan tutustua tuotteen tai palvelun käyttäjiin ja käyttöympäristöihin. Havainnointia voi käyttää myös tuotteen tai palvelun jatkokehittelyssä tai käytön seurannassa, jolloin havainnoidaan käytössä olevan tuoteversion käyttöä sen luonnollisessa käyttöympäristössä.

Havainnointi auttaa ymmärtämään käyttäjien toimintaa ja tarpeita sekä käyttöympäristöä. Muilla menetelmillä on vaikea saada vastaavanlaista tietoa kuin havainnoimalla. Käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen pelkän kartoittamisen sijaan antaa paremmat mahdollisuudet tuotekehityksen onnistumiselle. (Wiki Metropolia 2012.)

Olen harrastanut golfia Harjattulassa vuodesta 1997 alkaen ja osallistunut aktiivisesti erilaisiin tapahtumiin ja kilpailuihin alueella. Vuodesta 2010 olen työskennellyt Harjattulassa. Aluksi klubiravintolassa vuoden tarjoilijana, ja sen jälkeen vuodesta 2011 head caddiemasterina Harjattula Golfissa. Näiden vuosien aikana minulle on kehittynyt vankka kokonaiskäsitys Harjattulasta. Head caddiemasterin tehtävässä olen ollut päivittäin tekemisissä Harjattulan Kartano Oy:n vastaanoton henkilökunnan kanssa, joten olen työni ohessa jo tiedostanut palveluprosesseissa olevia ongelmia.

1.3 Harjattulan Kartano Oy ja Harjattula Golf Oy

Harjattulan Kartano Oy on perustettu vuonna 1990. Yrityksen toimiala on ravintola-, majoitus- ja kioskitoiminta, sekä siihen läheisesti liittyvät matkailu-, markkinointi- ja koulutuspalvelut. Harjattulassa toimii Paasikiviopisto, jonka liiketoimintayksikkö Harjattulan Kartano Oy on.

Harjattulan Kartano Oy tarjoaa asiakkailleen majoituspalveluita, ravintolapalveluita, kokouspalveluita sekä juhlapalveluita. Harjattulassa on majoituskapasiteettiä yhteensä 180 henkilölle eri tiloissa. Harjattulan Kartano Oy:n vastaanotto toimii Paasikiviopiston päärakennuksessa ja on avoinna ainoastaan arkisin kello 8:30 – 15:45.

Harjattula Golf Oy on perustettu vuonna 1992 ja sen toimialana on omistaa ja hallita Turun kaupungin Harjattulan kaupunginosassa sijaitsevaa noin 70 hehtaarin suuruista golfkenttää sekä alueella saneerattavia ja rakennutettavia rakennuksia, rakennelmia ja laitteita sekä edistää golf-harrastustoimintaa. Golfyhteisön muodostavat golfia liikunta- ja urheilumuotona aktiivisesti kehittävä seura Harjattula Golf & Country Club ry sekä golfkenttää ylläpitävä kenttäyhtiö Harjattula Golf Oy.

Harjattulan alueella on kaksi päätoimijaa, jotka tarjoavat asiakkailleen erilaisia palveluita. Harjattulan Kartano Oy tarjoaa asiakkailleen majoitusta erilaisissa tiloissa, kuten kartanohotellissa, hotellisiipi-keikkulassa sekä erillisissä rakennuksissa jotka ovat kaikki lähellä toisiaan. Harjattulan Kartano Oy:llä on oma siivous-, huolto- ja ravintolahenkilökunta. Harjattula Golf Oy:n päätuote on golf-

kenttä joka on alueen varmasti vetovoimaisin yksittäinen tuote. Kentällä pelataan vuosittain noin 25 000 pelikierrosta, joista suurin osa on omien jäsenten ja osakkaiden pelaamia, mutta vieraspelaajien määrä on myös huomattava. Kaudella 2012 vieraspelaajien osuus oli 6010 kierrosta, josta voi päätellä, että potentiaalisia majoittujia Harjattulan Kartano Oy:n tiloihin on olemassa runsaasti.

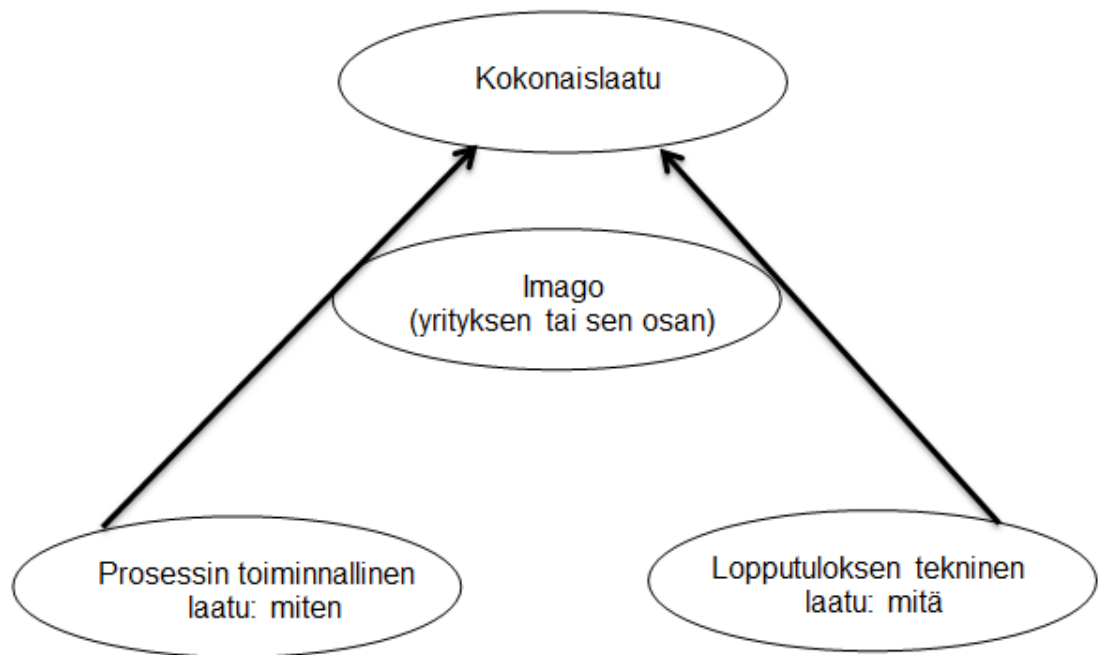
2 MATKAILUPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita, vaan tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Tällaiset tarjoomat ovat heille palveluita, ja asiakkaiden saama arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan. Asiakkaat etsivät ratkaisuja tai paketteja, joita he voivat käyttää niin, että saavat niistä itselleen arvoa. Yritysten tulisi siis toimittaa asiakkaille kaikki tämän tarvitsevat komponentit sisältäviä ratkaisuja. Laadukas tuotantokoneisto ei auta asiakasta luomaan arvoa, ellei ylläpito- ja huoltotehtäviä hoideta taitavasti ja oikea-aikaisesti. Yritysten on tarpeen määrittää laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät, sillä muuten laatusankkeissa voidaan valita väärä toimenpiteistä ja vain tuhlata aikaa ja rahaa. Tulisi aina muistaa, että tärkeää on laatu sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2001, 100.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Yritykset katsovat usein, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Todellisuudessa kyseessä on kuitenkin kyse vain yksi laadun ulottuvuus eli palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. (Grönroos 2001, 100.)

Asiakkaaseen vaikuttaa siis myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on laadun toinen ulottuvuus, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. Sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Koska asiakas pystyy useimmiten näkemään yrityksen ja sen resurssit ja toimintatavat, yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago on palveluissa äärimmäisen tärkeä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta, he antavat luultavasti pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii, ja jos imago on kielteinen, mikä tahansa vir-

he vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voi pitää laadun kokemuksen suodattimena. (Grönroos 2001, 101.)



Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (mukaillen Grönroos 2001, 102).

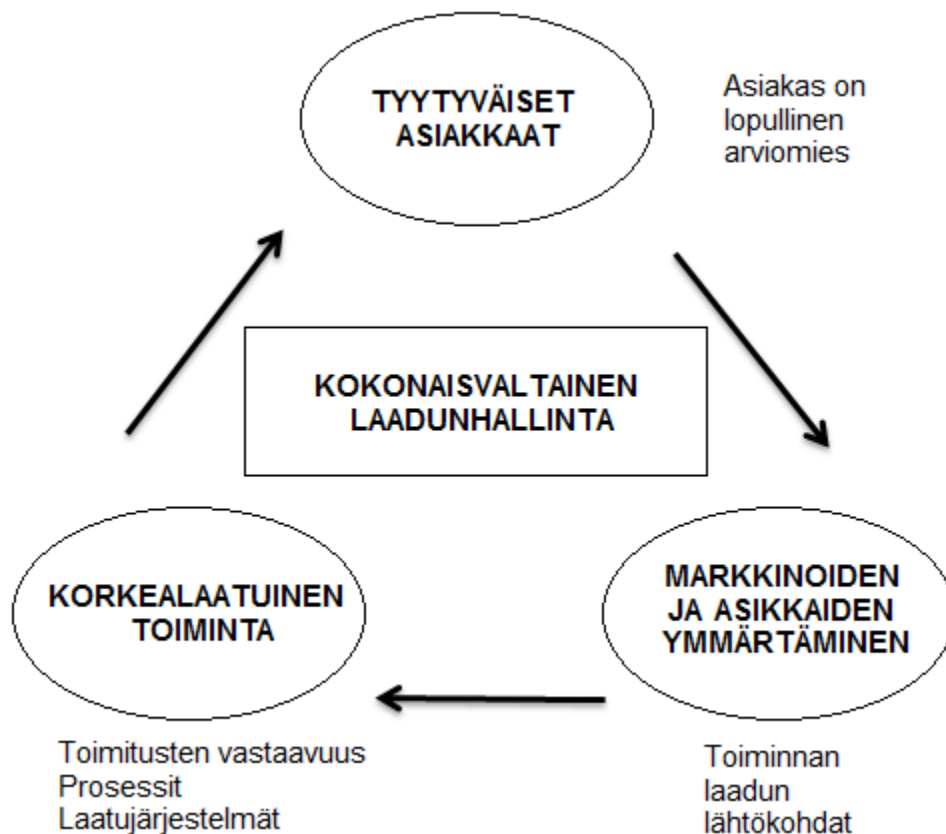
2.1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta

Laadun käsitettä on entisestään laajennettu. Laatu sisältyy myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Sisäisten toimintojen rinnalle ja ohi on tullut asiakaskeskeisyys. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta.

Tuotteiden laadun lisäksi tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua. Laatu-konsepti pitää sisällään myös yrityksen sidosryhmät: toimittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja viime kädessä ympäröivän yhteiskunnan. (Lecklin 1997, 22.)

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun liittyy myös

tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Kehittäisimpulsseja saadaan paitsi omasta systemaattisesta laatutyöstä myös ulkopuolisesta maailmasta. Innovaatiot, kilpailijoiden toiminta, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan aivan uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 1997, 23.)



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Mukaillen Lecklin 1997, 23).

Hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia ja niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Se vaikuttaa yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja lisäävät ostopiensä määrää ja viestivät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. Laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. (Lecklin 1997, 30.)

2.1.1 Laatu ja kilpailuetu

Laatua pidetään usein yhtenä menestyksen avaintekijöistä. Yrityksen kilpailuedun sanotaan riippuvan sen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta. Laatuasioissa tuijotetaan liian usein vain teknisiin laatu näkökohtiin. Teknisen laadun strategia on menestyksenkäs vain siinä tapauksessa, että yritys onnistuu kehittämään sellaisen teknisen ratkaisun, johon kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Nykyään näin käy yhä harvemmin, ja moni yritys yltää suurin piirtein samanlaiseen tekniseen laatuun. (Grönroos 2001, 103.)

Toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa lisätä huomattavasti asiakkaiden saamaa arvoa ja antaa yrityksille tarvittavaa kilpailuetua. Kilpailijat voi siis lyödä laudalta tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluita, joissa korostetaan toiminnallista laatua. Teknisen laadun näkökohdat on toki pidettävä aina mielessä, eivätkä teknisen laadun parannukset suinkaan ole tarpeettomia palvelukilpailussa. Kun kilpailevilla yrityksillä on samantasoinen lopputulos tai tekninen laatu, ratkaiseva ero syntyy palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. Silloin yritykset kilpailevat palveluprosesseillaan ja niiden toiminnallisella laadulla. Jos tekninen laatu kuitenkin heikkenee, heikkenee myös kokonaiskäsitys palvelun laadusta. Laatu on hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. (Grönroos 2001, 104-105.)

2.1.2 SERVQUAL menetelmä

SERVQUAL on menetelmä, jolla voi mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä koostuu viidestä osa-alueesta, joiden yhteydessä verrataan asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia palvelusta. Osa-alueet ovat (Grönroos 2000, 115–117.):

1. Konkreettinen ympäristö. Tämä tekijä liittyy palveluyrityksen käyttämien toimintojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen.

2. Luotettavuus. Tämä tarkoittaa, että palveluyritys tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sovituksessa ajassa sen, mitä on luvannut.
3. Reagointialttius. Tämä tarkoittaa, että palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvelemaan heitä viipymättä.
4. Vakuuttavuus. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja he osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.
5. Empatia. Tämä tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja että aukioloajat ovat sopivat.

2.1.3 Mitä on matkailutuotteen laatu

Matkailutuote on itse asiassa asiakkaan kokema kokemus tai elämys, joka syntyy kunkin asiakkaan subjektiivisena kokemuksena palveluprosessin aikana tietyssä palvelujärjestelmässä. Kokemusta edeltää asiakkaan hyötyodotus. Palvelun tuottajan tulisi ottaa tämä huomioon tuotteen palvelukonseptissa, joka on palveluprosessin perusta. Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä syntyy tässä prosessissa vuorovaikutustilanteita. Niihin sisältyy niin sanottuja totuuden hetkiä, tilanteita, joissa palvelun tarjoajalla on mahdollisuus tässä ja nyt osoittaa asiakkaalle osaamisensa laatu. Nämä tilanteet voivat olla hyvin nopeita mahdollisuuksia reagoida asiakkaan tarpeisiin. Jos palvelun tarjoaja ”myöhästyy” tai epäonnistuu reagoinnissa, ei tilannetta yleensä voi enää korjata, koska asiakas saattoi jo poistua tai epämiellyttävä kokemus ennätti syntyä. (Komppula & Boxberg 2002, 42.)

Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi pääulottuvuutta, tekninen eli lopputuloslaatu sekä toiminnallinen eli prosessilaatu. Tekninen laatu viittaa siihen, mitä asiakas saa ja toiminnallinen laatu siihen, miten asiakas sen saa. Tekninen laatu pitää matkailutuotteen osalta sisällään paikkaan liittyvät tekijät, palvelun tuot-

tamisessa tarvittavat koneet, laitteet ja välineet sekä erilaiset tekniset ratkaisut, joiden avulla palveluprosessia voidaan toteuttaa. Teknisessä laadussa korostuvat palvelutapahtuman tekninen toteuttaminen ja palveluprosessin lopputulos.

Toiminnallinen laatu puolestaan pitää sisällään tekijät, jotka vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Toiminnallista laatua ilmentävät muun muassa yrityksen palveluilmapiiri, vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa, asiakkaan oma osaamistaso ja sen huomioiminen sekä esimerkiksi palveluhenkilökunnan ammattitaito. Yrityksen palvelukulttuuri ilmentää tapaa, jolla asiakkaaseen yleensä suhtaudutaan ja millaisia seikkoja palvelutapahtumassa painotetaan. Palvelutapahtumaan kuuluu myös prosesseja, joita asiakas ei näe ja myös nämä prosessit ja niiden laatu vaikuttaa toiminnalliseen laatuun.

Palveluhenkilöstön ammattitaito koostuu useista eri osista. Tekninen osaaminen tarkoittaa sitä, että henkilö suoriutuu työtehtävistään teknisesti moitteettomasti, hallitsee työprosessit sekä niiden suorittamiseen tarvittavien laitteiden käytön. Lisäksi tarvitaan taitoa tunnistaa asiakkaan tarpeet ja reagoida tarpeisiin oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Lisäksi asiakaspalvelijan on hallittava vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. (Komppula & Boxberg 2002, 43.)

Kun tarkastelun kohteena on matkailuyritys, jossa asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus on tärkeää ja vieraanvaraisuus selkeästi on yksi tuotteen elementti, on matkailutuotteen laadun yhdeksi ulottuvuudeksi nimettävä vuorovaikutuslaatu. Siihen kuuluvat asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön suorassa vuorovaikutustilanteessa, totuuden hetkissä ilmenevät tekijät, jotka liittyvät pääasiassa palveluhenkilöstön ominaisuuksiin. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa asiakaspalvelijan palvelualttius, ystävällisyys, kyky puhua asiakkaan kieltä sekä palveluhenkilöstön ulkoinen olemus ja käytöstavat.

Vuorovaikutuslaatu riippuu palveluhenkilöstön palveluhalusta, joka puolestaan vaihtelee tilanteen ja mielialan mukaan. Vuorovaikutuslaatuun vaikuttavat ensisijaisesti kunkin asiakaspalvelijan henkilökohtaiset ominaisuudet. Yhtä suuri merkitys on kuitenkin yrityksen tavalla toimia ja tukea henkilöstöään hyviin suo-

rituksiin, mikä viittaa toiminnalliseen latuun. Vastuun ja toimivallan antaminen, tiimityön ja yhteistyön tukeminen sekä laadun seuranta- ja palautejärjestelmän organisoiminen ovat yksi osa vuorovaikutuslaatua. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö tuottaa parempaa toiminnallista, teknistä ja vuorovaikutuslaatua.

Asiakas peilaa palveluprosesseissa kokemuksiaan odotuksiin, jota hänellä oli yrityksestä ja/tai palvelusta ennen palvelutapahtuman alkamista. Jos kokemukset vastaavat odotuksia, on asiakas tyytyväinen, jos kokemukset alittavat odotukset, on asiakas tyytymätön palveluun. Jos asiakkaan kokemukset ylittyvät, kokee asiakas tyytyväisyyttä ja samalla odotukset seuraavaa palvelukokemusta kohtaan kasvavat. Tyytyväisyys tuotteen laatuun ei kuitenkaan riitä, vaan asiakkaan tavoitteena on saada tuotteesta myös hyötyä ja lopulta mieleenpainuvia kokemuksia. (Komppula & Boxberg 2002, 43.)

Esimerkki: Laadun osatekijät tuotetasolla	Moottorikelkkasafari – yli kolme tuntia kestävä, opastettu moottorikelkalla nähtävyys- tai luontokohteeseen suunnautuva moottorikelkkamatka, johon sisältyy ateriat/ majoituspalveluita
Tekninen laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen käyttämät ATK-järjestelmät • Yrityksen toimitilojen ulkoinen ilme • Pukeutumistilojen siisteys ja varustelutaso • Moottorikelkkojen ikä ja kunto • Varusteiden laatu ja kunto • Kelkkareitin kunnossapito • Kaluston ja varusteiden säilytystilat
Toiminnallinen laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Varauksen tekemisen helppous • Ajo-opastuksen toteutus • Reitistön luonne • Nähtävyysskohteiden sisältö • Oppaiden tieto/taito • Palvelun toimivuus muuttuvissa olosuhteissa • lisäpalvelujen toimivuus ja taso
Vuorovaikutuslaatu	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan vastaanottaminen ja puhuttelu • Henkilötön käytös ja pukeutuminen • Oppaiden asenne asiakkaita kohtaan • Ryhmän / yksilön huomioon ottaminen • Asiakkaan erityispiirteiden huomioiminen • Henkilöstön motivaatio • Tiimityön osaaminen ja palveluilmapiiri

Kuvio 3. Laadun ulottuvuudet moottorikelkkasafarilla (Mukaillen Boxberg & Komppula 2002, 44).

Asiakkaan saama arvo on tuotteen hyödyn ja sen tuottamiseen käytettyjen panostusten funktio. Asiakas on voinut kokea mieleenpainuvan elämyksen matkailuyrityksen vieraana ja hän on ollut täysin tyytyväinen yrityksen palvelun laatuun. Hän ei kuitenkaan tule toista kertaa tai edes suosittele tuotetta ystävilleen, koska ei koe saaneensa mitään lisäarvoa verrattuna johonkin toiseen tuotteeseen, tai jos tuotteen kuluttamiseen käytetyt panostukset, aika, vaiva ja raha ovat olleet huomattavat.

Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen vaikuttaa siihen, miten tyytyväinen asiakas on palveluyrityksen toimintaan kokonaisuutena. Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla että myös kokonaistyytyväisyytenä. Asiakas voi olla tyytymätön johonkin palvelutapahtumaan, mutta on silti tyytyväinen yrityksen toimintaan kokonaisuutena tai päinvastoin. Yksittäiset tilanteet vaikuttavat palveluyrityksestä muodostuvaan imagoon, jonka läpi odotuksia ja kokemuksia suodatetaan. (Komppula & Boxberg 2002, 43-44.)

2.2 Matkailuyhteistyö

Matkailijan näkökulmasta tietyn alueen palvelut muodostavat kokonaispalvelun, kokonaistuotteen, joka perustuu tavallisesti johonkin toimintaan kohteessa. Matkailija kokee paketin elämyksenä, jota hän arvioi yhtenä kokonaisuutena ja josta hän maksaa tietyn hinnan. Matkailijat valitsevat kohteita niistä muodostamansa kokonaismielikuvan ja kokonaisuuden ominaisuuksien perusteella. Kohdeimagon muodostumiseen vaikuttavat kohteen yksittäisten matkailupalvelujen luoma mielikuva palvelujen tasosta, kohteesta etukäteen mainonnan ja markkinoinnin avulla luotu mielikuva, sekä seimerkiksi tiedotusvälineissä, matkaoppaissa tai oppikirjoissa alueesta annettu tieto.

Asiakas odottaa matkailupalvelulta ensisijaisesti laadukkuutta ja elämyksiä. Asiakkaan kokemus ei välttämättä perustu kokemukseen yhdestä yrityksestä tai palvelun tuottajasta vaan se voi perustua kokemukseen paikasta, jolloin kaikkien siinä paikassa palveluja tuottaneiden toimenpiteet vaikuttavat kokemukseen. Vieraanvaraisuus ja palvelua tuottavien henkilöiden persoonan vaikutus palve-

luun korostavat yksittäisen yrityksen panosta kokonaistuotteessa, mutta kokonaisuuteen liittyvissä lisäpalveluissa ja matkailijan mahdollisuudessa tehdä valintoja eri vaihtoehtojen välillä kohteessa korostuu se, että voidakseen tarjota asiakkaalle mahdollisimman laadukasta palvelua on yrityksellä oltava myös yhteistyökumppaneita. (Boxberg ym. 2001, 27.)

Matkailuyritysten kahdenvälinen yhteistyö perustuu tavallisimmin kahteen motiiviin: haluun ja tarpeeseen paketoida asiakkaalle entistä laajempia tuotekokonaisuuksia, ja toisaalta siihen, että tunnetaan ennestään yritys, jonka kanssa yhteiset toiminnot tuntuvat luontevilta. Yhteistyöllä pyritään tavallisesti tehokkuuteen, eli siihen, että samoilla kustannuksilla päästään parempiin tuottoihin tai että vähintään samoihin tuottoihin päästään pienemmillä kustannuksilla. (Boxberg ym. 2001, 29-30.)

Uskottavuuden paraneminen sekä yhteisen markkinoinnin että yhteisten tuotteiden avulla on toinen merkittävä yhteistyön hyöty. Esimerkiksi saman alan ohjelmapalveluyritysten yhdistetty kapasiteetti mahdollistaa suurempien ryhmien palvelemisen, mikä luo tarjonnassa sellaista kriittistä massaa, joka mahdollistaa volyymiltaan suuremman kysynnän. Yhteistyön yksi merkittävä ominaisuus on vastavuoroisuuden periaate, mikä sisältää myös merkittävän hyötyodotuksen. Kahdenvälisessä yhteistyössä vastavuoroisuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritykset ainakin jossain määrin erikoistuvat tuottamaan palveluja, jotka täydentävät toisiaan ja näiden palvelujen yhdistämisen kautta yritykset voivat tuoda toisilleen lisää asiakkaita.

Keskeisintä yhteistyön alkamisen kannalta sekä kahdenvälisissä että monenkeskisissä suhteissa on siis yhteistyön avulla saavutettava hyöty. Korkeaa yhteistyövalmiutta osittava yritys hakeutuu aktiivisesti muiden toimijoiden joukkoon. Tällainen yritys pitää yhteistyönä toimintoja, jotka suunnitellaan ja päätehtään päämäärätietoisesti yhdessä. Yritys näkee ja tunnistaa erilaisia yhteistyön muotoja ja osaa arvostaa muitakin kuin suoraan rahana mitattavia hyötyjä. Yritys näkee oman yrityksensä kannalta hyötynä myös muiden alueella toimivien yritysten kokemat hyödyt, vaikka omaan yritykseen ei suoranasia välittömiä hyötyjä koituisikaan. (Boxberg ym. 2001, 30-31.)

2.2.1 Strateginen kumppanuus

Nykyiseen menestykseen asiakkaan kuuntelu auttaa, mutta huomisen menestykseen tarvitaan erilainen lähestymistapa. Kuluttajien tarpeet kehittyvät teknologian keksintöjä hitaammin. Parhaiten asiakkaitaan kuuntelevat ja tuotteistaan eniten voittoa hakevat yritykset eivät mielellään investoi tämän päivän bisnestä hajottavaan teknologiaan, ennen kuin on liian myöhäistä. Jos yritys odottaa, kunnes asiakkaat haluavat uutta teknologiaa, se ei voi pysyä menestyjien kärkijoukossa yksinkertaisesti siitä syystä, että tulevaisuuden kilpailukykyä ei luoda tarjoamalla vastauksia nykyisiin tarpeisiin. On siis tärkeää ymmärtää, että vain ne yritykset tulevat menestymään, jotka kykenevät luomaan tulevaisuutta ja herättämään siihen liittyviä tarpeita. Menestyvä yritys näkee enemmän ja kauemaksi kuin kuluttajat. Se näkee uusia kehityksen mahdollisuuksia, kykenee kehittämään ne tuotteiksi ja tekemään ne haluttaviksi asiakkaille. (Stähle & Laento 2000, 17.)

Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus, joista jokainen vaikuttaa välittömästi kahteen muuhun. Se, miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää myös kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita.

1. Kumppanuus lisää tietopääomaa

Kumppanuus tarkoittaa yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja koko tietopääoman jakamisen osapuolien välillä. Mitä enemmän tietopääomaa, sitä kiinnostavampi kumppani. Mitä enemmän ja avoimemmin tietoa itsestä toiselle jaetaan, sitä suuremmaksi integroinnin ja lisäarvon mahdollisuudet kasvavat. Tämä edellyttää sitä, että jaettujen tietojen pohjalta ymmärretään mahdollisimman syvällisesti, millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista.

2. Kumppanuus tuottaa lisäarvoa

Kumppanuus mahdollistaa lisäarvon luomisen kaikille kumppanuuksille. Siten kumppanuuden onnistuminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten ansaintalogiik-

ka, arvoketjut ja verkot yhteistoiminnassa muodostuvat. Arvoa luodaan aina mahdollisuuksien ja riskien kentässä.

3. Kumppanuus perustuu luottamukseen

Kaikki se, mitä kumppanuudella voidaan saavuttaa, riippuu siitä, miten luottamukselliseksi suhde muodostuu. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon, osaamisen integrointiin ja sitä kautta myös arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. Mitä enemmän luottamusta ja tiedonvaihtoa vaaditaan, sitä suurempia ovat sekä kumppanuuden tuoton mahdollisuudet että riskit. (Stähle & Laento 2000, 26-27.)

Kun puhutaan yritysten välisistä kumppanuuksista, luottamuksen perusta lepää vahvasti myös kumppanusten organisaatioiden varassa. Kukin vuorovaikutukseen osallistuva henkilö edustaa omaa yritystään välittäen sen arvoja, osaamista ja toimintakulttuuria. Siten organisaation osuus luottamuksellisen kumppanuussuhteen rakentumisessa on elintärkeä. Koko organisaation valmius kumppanuuksiin on paljon syvällisempi asia kuin vain jonkin metodin opettelu. Se koskettaa syvältä koko yritystä: rakenteita, työtapoja, johtamista ja kulttuuria. Kumppanuus on verkostomaisen toimintatavan ydin, ja siksi sitä tarvitaan sekä yrityksen sisäisen uudistumiskyvyn että ulkoisen kasvustrategian toteuttajaksi. (Stähle & Laento 2000, 72-73.)

2.2.2 Taktinen kumppanuus

Taktinen kumppanuus on luonteeltaan avointa: Sillä on mahdollisuus kasvaa ajan kuluessa, eikä sen lopputulemaa voida ennalta määritellä yhtä tarkoin kuin operatiivisessa kumppanuudessa. Tavoite on oppia uutta, yhdistää kumppanusten prosesseja, poistaa päällekkäisyyksiä ja yhdistää toimintakulttuureja. Integroinnin tuloksena molemmat osapuolet saavuttavat paitsi säästöjä myös uuden oppimista. (Stähle & Laento 2000, 86.)

Taktinen kumppanuus vaatii luottamusta, eikä se toimi pelkkien sopimusten perusteella. Tulos riippuu voimakkaasti siitä, miten paljon kokemuksellista tietopääomaa päästään jakamaan luottamuksellisessa hengessä. Jotta taktinen

kumppanuus toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla, tarvitaan paljon luottamuksen rakentamista ja osaamisen integrointia. Lisäarvon tuotto on suoraan verrannollinen siihen, miten avoimesti tietopääomaa kyetään jakamaan ja integroimaan. Taktisen kumppanuuden tavoitteet on aina johdettava osapuolten yhteisistä lähtökohdista ja niin että molempien strategiat sovitulla, mahdollisesti kapealla yhteistyöalueella voivat toteutua samanaikaisesti. (Stähle & Laento 2000, 86-87.)

Jotta taktinen kumppanuus voisi käydä mahdolliseksi, tulee kumppaneiden käydä yhdessä läpi sekä omat että toistensa tärkeimmät yhteistyötä koskevat prosessit. Päämääränä on ymmärtää koko arvoketju molempien yhtiöiden läpi aina asiakkaaseen saakka. Taktinen kumppanuus on siten paljon myös muuta, kuin pelkkää prosessien mekaanista tehostamista. On oltava molemminpuolista valmiutta kyseenalaistaa entisiä totuuksia. Valtaosa uusista ansaintamahdollisuuksista ja –logiikoista syntyy yhdistämällä eri osapuolilla olevaa osaamista uudella tavalla uudessa tilanteessa.

Tuloksellinen kumppanuus vaatii kykyä käsitellä sekä dokumentoitua että kokemuksellista tietoa. Onnistuminen perustuu paitsi siihen, miten hyvin sekä kirjalliset sopimukset että dokumentoinnit hoidetaan, paljon myös siihen, miten hyvin tasavertaista dialogia kyetään ylläpitämään jatkuvasti. Tietopääoman integrointi tapahtuu aina puheen avulla. Tuotteita tai palveluita voidaan istuttaa sellaisenaan yrityksen toimintaan, mutta varsinaisen aineettoman varallisuuden, osaamisen tai innovointikyvyn integroituminen tapahtuu ainoastaan puheen avulla. Piilevää, kokemuksellista tietoa, josta yrityksen tietopääoma pääosin koostuu, ei voi siirtää dokumenttien avulla, vaan ainoastaan dialogissa ja yhteistoiminnassa.

Taktisen kumppanuuden tavoitteena tulisi aina olla myös päämäärätietoinen oppiminen, ei ainoastaan välitön taloudellinen hyöty. Mitä selkeämmin oppimistavoitteet on määriteltty, sitä paremmin myös oppimistuloksia osataan hyödyntää omassa yrityksessä. Kumppanuuksilta opitaan paljon, ja siksi tulisi aina huolehtia opitun siirtovaikutuksesta koko yrityksen hyödyksi. Kun on opittu uusi tehokas toimintatapa, pitäisi varmistua siitä, että se välittyy yritykseen laajasti. Opi-

tun siirtovaikutuksista tulisi siis huolehtia kaikkien taktisten kumppanuuksien yhteydessä. Jos taas oppimistavoitteita ei ole tai oppimistuloksia ei tunnisteta, on selvää, ettei kumppanuuden mahdollisuuksia osata hyödyntää tehokkaalla tavalla. (Stähle & Laento 2000, 88-89.)

	Operatiivinen kumppanuus <i>Istuttaminen</i>	Taktinen kumppanuus <i>Integrointi</i>	Strateginen kumppanuus <i>Innovaatio</i>
Tavoite	alentaa kustannuksia, keskittyä omaan ydinbisnekseen	yhdistää prosesseja, oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua ➤ tuoteinnovaatio ➤ bisnesinnovaatio
Tietopääoma	määritelty tuote tai palvelu	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina	vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista/luovuttamista
Lisäarvo	taloudellinen	toiminnan tehostaminen, uuden oppiminen	mahdollisuus nostaa bisnes kokonaan uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	sopimus	dialogi, yhteistyö	yhteinen aaltopituus • yhteys • innovatiivisuus • luottamus

Kuvio 4. Eri kumppanuusmallit (mukaillen Stähle & Laento 2000, 103).

2.3 Palvelumuotoilu ja matkailu

Palvelumuotoilu on kasvava osaamisala, joka tuo muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseen, lisäämään uusien palveluiden arvoa. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemusten

suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Varsinainen palvelu sisältää myös paljon muotoiltavia elementtejä. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 13, 24-25.)

Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus palvelusta. Tämä asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. (Tuulaniemi 2011, 74)

Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoituvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelupolku jakautuu siis palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Matkailutuotteet ovat palveluita ja yleensä vielä erilaisten palvelupakettien yhdistelmiä. Matkailupalvelun menestymisen pitkällä aikavälillä ratkaisee asiakas tyytyväisyys, joka muodostuu etukäteisodotuksista ja siitä, miten asiakas kokee palvelutapahtuman: kokemuksista ja koetusta palvelun laadusta. Vaikka kaikkien palveluorganisaatioiden toiminta on aina jossain määrin tuotantolähtöistä, on myös matkailupalvelua syytä tarkastella asiakkaan näkökulmasta.

Matkailijoina näemme matkamme kohteen eli matkailualueen yhtenä kokonaisuutena. Matkailukohteet ovat alueellisia liiketoimintayksiköjä, joissa asiakkaat löytävät kaiken tarvitsemansa vierailunsa aikana. Päivän päätteeksi asiakkaat eivät erota tai määritä saamiaan palveluita erikseen vaan hahmottavat palvelut

yhtenä kokonaisuutena kuten lomansakin. Jos matkailijalta kysyy tämän lomamatkan jälkeen arviota ja tiivistelmää lomasta, kysely tuottaa yleensä kolme pääkohtaa: matkakohteen nimi, kohteen yleisarvio ja mieleen jääneet palvelukokemukset, jotka tukevat yleisarviota. (Tuulaniemi 2011, 260.)

Jotta matkailutuotetta voidaan tutkia kokonaisvaltaisesti, on matkailija-asiakkaan kontaktipisteet matkailukohteen erilaisilla palvelupoluilla ja monita-
hoisissa palveluissa analysoitava tarkasti. Tarkasteluun pitää sisällyttää varsinaisen palvelun lisäksi myös palvelun esi- ja jälkiaktiviteetit. Esipalvelun kontaktipisteet, mainokset, matkailuesitteet, www-sivut ja henkilökohtaiset suositukset nostavat palvelun odotusarvoa ja ovat ensimmäisiä palvelun ja asiakkaan kontaktipisteitä. Esipalvelu muodostuu markkinointiviestinnästä tai ensikäden tiedosta asiakkailta toisille kasvokkain tai sosiaalisen median palveluissa. Koska useimmat matkailutuotteet pitää varata ja maksaa etukäteen, asiakkaiden täytyy luottaa siihen tietoon, jonka he etukäteen saavat. Matkailukohteen brändi nousee tärkeään rooliin asiakkaan tehdessä valintoja.

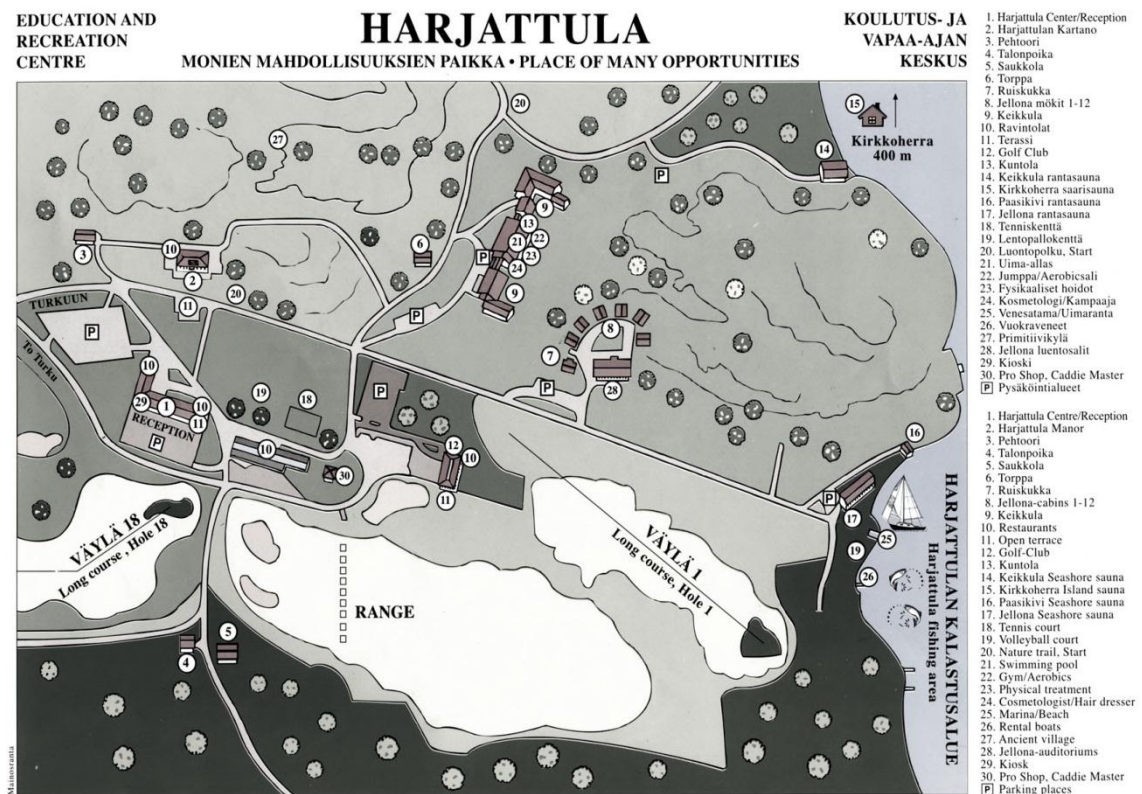
Täyttääkseen tai jopa ylittääkseen asiakkaiden odotukset palvelun täytyy tarjota yhdenmukaisia ja korkealaatuisia palveluketjuja sekä yrityksen että matkailukohteen tasolla. Positiivisen asiakaskokemuksen kannalta keskeiset kontaktipisteet täytyy optimoida asiakastarpeita vastaaviksi ja nostaa esiin. Kriittiset etukäteisodotukset vastaavanlaisista palvelutarjoamista ovat kaikkien toimijoiden yhteistyön tulosta. Palvelumuotoilussa tunnistetaan asiakkaan näkökulmasta kriittiset kontaktipisteet tai katkokset ja puutteet palveluketjussa sekä yritys- että matkailukohteen tasolla.

Matkailussa palvelumuotoilun tavoitteena on kestävän vuorovaikutuksen muodostaminen sekä asiakkaiden ja palveluntarjoajan että myös eri palveluntarjoajien välillä. Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan vuorovaikutusmahdollisuudet ja määrittelee palvelun tuottamisen haluttavan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Palvelumuotoilu tarjoaa mahdollisuuden palvelun laadun parantamiseen ja lisää näin asiakastyytyväisyyttä. (Tuulaniemi 2011, 267-270.)

3 HARJATTULAN PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

3.1 Palveluprosessi tällä hetkellä

Harjattulan alueella Turun Kaksikerran saarella on kaksi päätoimijaa, Harjattulan Kartano Oy sekä Harjattula Golf Oy. Molemmilla yrityksillä on paljon erilaisia tiloja käytösssänsä ja niitä käytetään eri tarkoituksiin. Harjattulan Kartano Oy:n tiloista suurimmat ovat itse opistorakennus ja kartanohotelli. Lisäksi on useita erilaisia majoitustiloja, saunarakennuksia sekä juhlatilaksi tarkoitettu lasipalatsi. Harjattula Golfin suurin yksittäinen tila on klubirakennus jossa sijaitsee caddiemasterin toimisto, klubiravintola sekä saunatilat pukuhuoneineen. Lisäksi Harjattula Golfilla on toimistorakennus, huoltohallit sekä puolessa välissä kierrosta sijaitseva kioskirakennus. (Haastattelu, Olli Manni, Juha Laukkanen.)



Kuvio 5. Harjattulan alueen kartta. (Harjattulan Kartano Oy.)

Tällä hetkellä, kun matkailija saapuu Harjattulaan on opistorakennuksessa sijaitseva vastaanotto avoinna ainoastaan arkisin kello 8:30-15:45. Tämä saattaa aiheuttaa melkoisia ongelmia matkailijalle. Aukioloaikojen ulkopuolella matkailijaa odottaa vain postilaatikko, jossa on hänelle valmiiksi jätettynä kirjekuori, josta löytyy majoitustilan avain ja alueen kartta sekä muita mahdollisia ohjeita. Tämä jättää mielestäni asiakkaalle hämmentyneen ja huonon kuvan palveluiden toimivuudesta.

Harjattulan Kartano Oy:n asiakkaista suurin osa on erilaisia ryhmä- tai kurssi-matkailijoita, jotka tulevat joko parin päivän kurssille tai viikoksi erilaisille leireille. Näitä asiakkaita pystytään palvelemaan tämän hetkisilläkin resursseilla, sillä ryhmät saapuvat paikalle aina tiettyyn sovittuun aikaan ja vastaanotto on tarvittaessa avoinna aukioloaikojen ulkopuolella. Yksittäisiä majoittujia ja golfmatkajia Harjattulassa on noin 400 - 600 majoitusvuorokautta vuodessa. Suurin osa näistä on golfmatkajia jotka majoittuvat kesäaikaan. Yksittäiset majoittujat ovat kokeneet aukioloajat ongelmallisiksi. Golfmatkajia tulee paikan päälle paljon hotellin vastaanoton aukioloaikojen ulkopuolella ja tällöin he saavat majoitustilansa avaimen ja lomansa ohjeistuksen vastaanoton ulko-oven edessä olevasta postilaatikosta.

Ajateltaessa Harjattulan palveluprosessia suurimmat ongelmat ovat tällä hetkellä organisaatioiden yhteistyön puutteessa ja aukioloajoissa. Tilat ja resurssit, joissa luodaan asiakkaille toimivia palveluprosesseja hyvässä ympäristössä, ovat olemassa, mutta tätä ei ole syystä tai toisesta vielä toteutettu. Kaikki tilat toimivan palveluprosessin kannalta sijaitsevat riittävän lähellä toisiansa, jotta asiakas löytäisi ne helposti saapuessaan opasteiden avulla.

Kuvioissa 6a-c on kuvattu asiakkaan palvelupolkumallia käyttäen prosessi^a, jossa kuvataan, miten golfloman varaus tapahtuu Harjattulassa tällä hetkellä. Kuvioissa esitetään tapahtuma kerrallaan, miten varaus tehdään eri tasoilla ja mitä toimijoita ja tukipalveluita siihen tarvitaan.

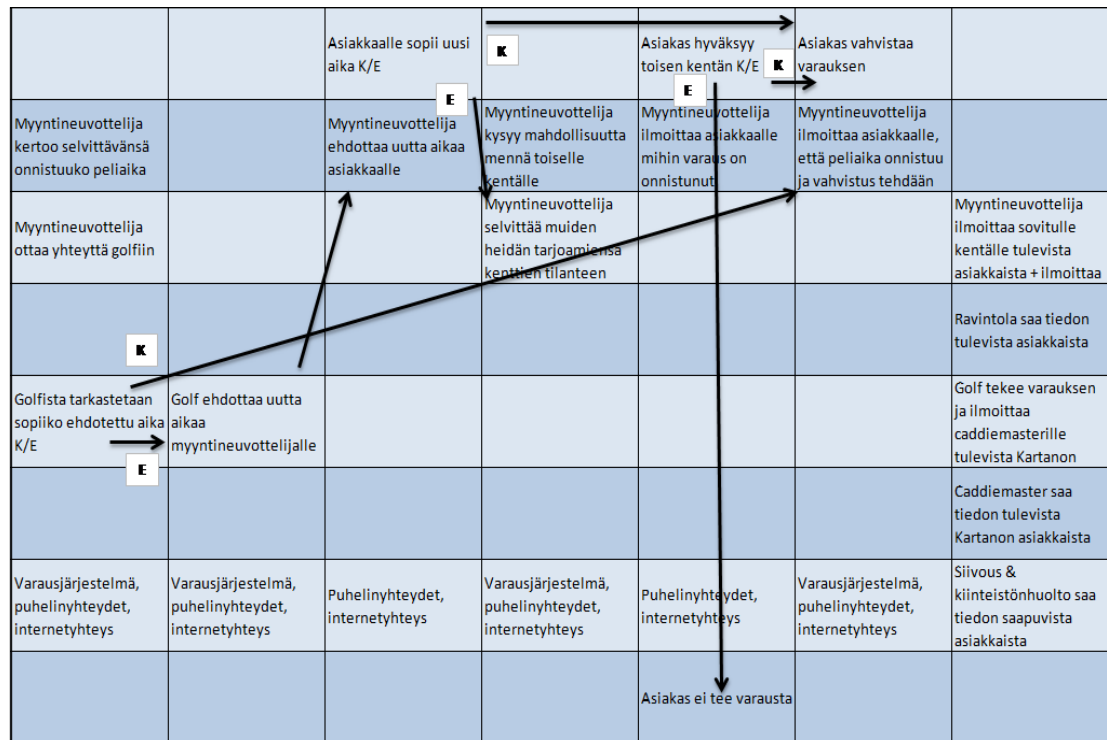
CUSTOMER ACTIONS	Asiakas vierailee nettisivuilla	Asiakas soittaa Harjattulan kartanon respaan			Asiakas varaa golfloman (majoitus&pele)
ON STAGE ACTIONS	Asiakas joutuu etsimään toimijoiden yhteystietoja eri sivuilta	Respa vastaa	Respa yhdistää myyntineuvottelijalle	Myyntineuvottelija vastaa	Myyntineuvottelija vahvistaa & tekee majoitusvarauksen
HARJATTULAN KARTANO					Myyntineuvottelija tekee varauksen
KARTANON RAVINTOLA					
HARJATTULA GOLF					
CADDIEMASTER					
SUPPORTING SERVICES & IT	Nettisivujen ylläpito	Puhelinyhteydet, internetyhteys	Puhelinyhteydet, internetyhteys	Puhelinyhteydet, internetyhteys	Varausjärjestelmä, puhelinyhteydet, internetyhteys

Kuvio 6a. Harjattulan palveluprosessi tällä hetkellä (Arjamaa, Oinas, Räsänen, Suni 2012).

Kuvioissa 6a-c vierailee Harjattulan Kartanon kotisivuilla ja hakee sieltä yhteystiedot ja soittaa vastaanottoon. Vastaanotto vastaa ja yhdistää puhelun myyntineuvottelijalle, joka vastaa puheluun ja ottaa vastaan asiakkaan yhteystiedot, hänen toivoman majoitusvarauksen sekä peliajat golfkentälle. Majoitusvaraus selviää jo tässä vaiheessa mutta golfaikoja myyntineuvottelija ei pysty suoraan varmaan.

Jos asiakkaan toivoma peliaika onnistuu Harjattulan Golfin puolesta, ottaa myyntineuvottelija yhteyttä asiakkaaseen ja varmistaa varauksen. Ellei asiakkaan toivoma aika sovi Golfille, joutuu myyntineuvottelija ehdottamaan asiakkaalle toista aikaa ja jälleen varmistamaan ajan Golfista. Seuraavaksi myyntineuvottelija ottaa yhteyttä ravintolaan ja kertoo tulevista asiakkaista. Caddiemasterin tehtävänä on seurata varausjärjestelmää ja vastaanottaa saapuvat

pelaajat. Hän saa tiedon tulevista asiakkaista Harjattulan Golfin Nex-Golf varausjärjestelmän kautta sekä head caddiemasterilta



Kuvio 6b. Harjattulan palveluprosessi tällä hetkellä (Arjamaa ym. 2012).

Myyntineuvottelija kertoo asiakkaalle selvittävänsä golfista onnistuuko hänen toivomansa peliaika ja kertoo soittavansa hetken päästä takaisin asiakkaalle. Myyntineuvottelija soittaa golfin caddiemasterille ja kysyy sopiiko asiakkaan toivoma peliaika. Jos aika sopii golfille myyntineuvottelija ilmoittaa tästä asiakkaalle ja tekee lopullisen varauksen. Jos asiakkaan toivoma peliaika ei sovi golfille, caddiemaster ehdottaa myyntineuvottelijalle vaihtoehtoisia peliaikaa, jonka myyntineuvottelija kertoo asiakkaalle. Jos tämä uusi peliaika sopii asiakkaalle, tehdään lopullinen varaus. Jos asiakkaalle ei sovi tämä uusi peliaika, myyntineuvottelija kysyy asiakkaalta mahdollisuutta mennä pelaamaan jollekin toiselle Turun alueen golfkentälle ja tiedustelee sieltä peliaikaa. Toiselta kentältä varauksen onnistuessa tehdään varaus sinne, mutta jos tämä ei sovi asiak-

kaalle asiakas ei tee varausta ollenkaan. Varauksen onnistuessa myyntineuvottelija tekee varauksen tisma - varausjärjestelmään, josta selviää ravintolalle, siivoojille ja huollolle koska asiakkaita on tulossa ja mihin tilaan he majoittuvat. Golf tekee varauksen omaan järjestelmäänsä, josta selviää koska ja ketkä on tulossa pelaamaan Harjattulan Kartano Oy:n asiakkaina.

Asiakkaan saapuessa Harjattulan Kartanolle, hän menee ensimmäisenä vastaanottotiskille, jossa asiakas kirjataan sisään. Siellä asiakas saa kaikki tarvittavat avaimet ja aineiston, jolla hän pääsee majoitustilaan ja pelaamaan golfia. Seuraavaksi asiakas menee pelaamaan. Hän menee caddiemasterin puheille, joka ottaa asiakkaan vastaan. Caddiemaster rekisteröi pelaajat ja vastaanottaa asiakkaan kartanosta saamat peliliput. Pelaamisen jälkeen asiakas menee syömään. palvelupolku päättyy asiakkaan luovuttaessa avaimet vastaanottoon ja vastaanoton kirjatessa asiakkaan ulos.

Asiakas saapuu vastaanottoon (auki 8.30-15.45)	Asiakas menee majoitustilaan	Asiakas menee pelaamaan	Asiakas menee syömään	Asiakas luovuttaa majoitustilansa avaimen
Täytetään kaavakkeet, avain, ohjeet, peliliput		Caddiemaster ottaa asiakkaan vastaan (auki 8-20)	Lounas on katettuna	Respa vastaanottaa avaimen ja hyvästelee asiakkaan
Asiakas kirjataan sisään				Respa kirjaa asiakkaan ulos
			Ruuan valmistus (aamiainen 8-9.30) (lounas 11-13.30) (vkl. sop. muk.)	
		Caddiemaster rekisteröi pelaajat		
Varausjärjestelmä, siivous, kiinteistönhuolto	Siivous, kiinteistönhuolto	Varausjärjestelmä, siivous, kiinteistönhuolto	Siivous, kiinteistönhuolto	Varausjärjestelmä, siivous, kiinteistönhuolto

Kuvio 6c. Harjattulan palveluprosessi tällä hetkellä (Arjamaa ym. 2012).

Asiakas saapuu Harjattulan Kartanon vastaanottoon, joka on avoinna arkisin kello 8:30 – 15:45. Asiakas täyttää majoituskortin ja saa vastaanotosta majoitustilansa avaimen, golfiin vaadittavat peliliput, sekä muut ohjeistukset, kuten reitin majoitustilaan ja ruokailuajat. Asiakkaan mennessä golfaamaan caddiemaster vastaanottaa pelaajat ja kirjaa heidät järjestelmään. Loman päätyessä asiakas palauttaa avaimet vastaanottoon ja asiakas kirjataan ulos.

Asiakkaan palvelupolun aikana tukipalveluina toimivat kotisivujen ylläpito, tietoliikenneyhteydet, varausjärjestelmät, siivous ja kiinteistönhuolto.

3.2 Palvelu- ja tuotekehitysprosessien parantaminen

Matkailuyritysten tuotekehitystyö perustuu useimmiten joko asiakkailta saatuihin virikkeisiin tai yrittäjän päässä syntyneisiin ideoihin, joiden avulla on tarkoitus kehittää yrityksen toimintaa. Näiden ajatusten yhdistäminen palveluprosessiin ja –konseptiin on usein hahmottomatonta ja jää helposti joukoksi irrallisia toimenpiteitä, joista ei vielä synny todellisia, markkinoille valmiita tuotteita. (Komppula & Boxberg 2002, 92.)

Useimmissa tapauksissa tuotekehityksessä on kysymys olemassa olevien tuotteiden kehittämisestä. Tuotekehitysvaihtoehdot liikkuvat uusien innovaatioiden ja minimalististen tyyli muutosten välillä. Uusilla innovaatioilla tarkoitetaan kokonaan uusia tuoteideoita, joiden kohdemarkkinoitakaan ei ole vielä tarkkaan määriteltä. Uudet liiketoiminnot koostuvat uusista palveluista markkinoille, joille on jo tarjontaan samaa tarvetta tyydyttävää tuotetta. Uudet tuotteen nykyisille asiakkaille edustaa yrityksen tavoitetta tarjota nykyisille asiakkaille sellaisia tuotteita, joita asiakas on ehkä saanut muualta, mutta ei kyseiseltä yritykseltä. Tuotelinjan laajentaminen tarkoittaa nykyisen valikoiman laajentamista. Olemassa olevan palvelutuotteen parannukset ovat yleisin palveluinnovaation muoto. Tyylinmuutoksella tarkoitetaan vähäisiä muutoksia varsinaisessa palvelutuotteessa, vaikka asiakkaan näkökulmasta muutokset saattavat näyttää hyvinkin merkittäviltä. (Komppula & Boxberg 2002, 93.)

Matkailuyrityksen tuotekehityksen on oltava jatkuvaa. Yrityksen on seurattava aikaansa ja pystyttävä vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Onnistunut tuotekehitystyö pitää yrityksen ajan tasalla ja auttaa sitä menestymään luomalla uusia tuotteita ja parantamalla olemassa olevien laatua. Tavallisimmat syyt tuotekehitysprosessin aloittamiseen ovat:

Tavoite lisätä myyntiä: Investointien edellytyksenä on tulojen kasvattaminen ja se perustuu joko parempaan hintaan tai katteeseen tai sitten suurempaan myynnin volyymiin. Tähän päästään harvoin pelkän markkinointiviestinnän keinoin vaan sen lisäksi tarvitaan uusia tai uudistettuja tuotteita joko vanhoille tai kokonaan uusille asiakkaille.

Markkinatilanteen muutos: Yrityksen markkinatilanne muuttuu usein yrityksestä riippumattomista syistä. Markkinoille syntyy uutta kysyntää, johon kannattaa vastata kehittämällä uusia tuotteita.

Asiakkaiden kulutustottumukset: Asiakkaiden kulutustottumukset ovat nykyisin hyvin muutosherkkiä. Uudet muotilajit ja harrastukset sekä muut kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuvat muutokset on syytä ottaa huomioon tuotetarjontaa suunniteltaessa.

Kilpailutilanne: Kilpailutilanne ja siinä tapahtuvat muutokset ovat myös tärkeitä tuotekehitykseen johtavia syitä. Valitettavasti kilpailuun vastataan liian usein kopiaimalla ja monistamalla kilpailijan idea, sen sijaan että uskallettaisiin kehittää jotain aivan uutta, jolla voisi olla kopiointia kauaskantoisempaa merkitystä koko toimialan kehittymiselle. (Komppula & Boxberg 2002, 94-95.)

Palveluprosessin kuvaus sisältää varsinaisen matkailutuotteen kuvauksen. Asiakkaalle varsinainen tuote kuvataan esimerkiksi esitteessä tai tarjouksessa, jolloin kuvaus sisältää vain asiakkaalle näkyviin prosesseihin liittyvät tekijät. Yrityksen sisällä varsinaisen tuotteen kuvaus tarkoittaa niiden toimintoketjujen kuvausta, joiden avulla tuotetaan edellytykset asiakkaan odottaman arvon syntymiselle. Palveluketjut muodostuvat erilaisten toimintojen moduuleista, jotka linkittyvät toisiinsa. Prosessikuvaus laaditaan tuotanto- ja kulutuskäviöksi, jossa kartoitetaan kaikki ne toiminnot ja prosessit, joita asiakas käy läpi palvelun eri vaiheissa. Tuotteen kuvauksesta muodostuu asiakkaalle päin markkinointihenkinen myyntiesite tai –kirje. Tuotteen tuottajille siitä muodostuu tuotteen prototyyppi, jonka toimivuus on ensin testattava yrityksen omin voimin. Samalla voidaan tarkistaa tuotteen taloudellinen toteutettavuus ja kannattavuus. (Komppula & Boxberg 2002, 103.)

Palvelumoduulien suunnittelun lähtökohtana on palvelukonsepti, tuotteen idea, joka perustuu asiakkaan odottamaan arvoon. Kaikkien matkailutuotteen osien on linkityttävä luontevasti yhteen ja täytettävä asiakkaan odottamat laatuvaatimukset. Kuitenkin on muistettava, että asiakkaan odotukset kokonaistuotteen eri osista vaihtelevat sen mukaan, mikä on matkan tarkoitus ja mitkä ovat mat-

kailijan muut motiivit. Oleellisinta kuitenkin on, että eri moduulit linkittyvät toisiinsa luontevasti ja että asiakaan toiminta on helppoa. (Komppula & Boxberg 2002, 103.)

Jokaisesta palvelumoduulista tulisi rakentaa yrityksen käyttöön moduulin tuotanto- ja kulutuskaavio, joka kuvaa moduulin kaikki ne kohdat, joissa asiakas on tekemisissä palveluorganisaation kanssa sekä kaikki asiakaspalveluun ja taustatehtäviin liittyvät toiminnot. Palveluprosessi kuvataan kaaviolla, jossa näkyy sekä asiakkaan toiminta että kaikki palvelun tuottamisen asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät vaiheet. (Komppula & Boxberg 2002, 104.)

3.3 Palvelupolun uudistaminen

Uudistetussa palveluprosessimallissa olen ajatellut yritysten yhteistyötä ja sen avulla asiakkaiden kokeman palveluprosessin kehittämistä. Harjattula Golf Oy:n tiloissa toimii caddiemasterin toimisto, joka palvelee koko golfkauden ajan maanantaista sunnuntaihin. Sesonkiaikana touko- elokuussa toimisto on avoinna klo 8:00-20:00 ja tämä on huomattavasti pidempään kuin varsinainen Harjattulan Kartano Oy:n vastaanotto. Vastaanotto onkin siirtymässä toimimaan myös caddiemasterin toimiston yhteydessä, jolloin asiakas saa henkilökohtaista palvelua aamusta iltaan ja viikon jokaisena päivänä. Suurin osa yksittäisistä matkaajista kesällä ovat golfmatkailijoita, joten he ovat varmasti tyytyväisiä, kun saavat kaikki tiedot samalla kertaa samasta paikasta. Kaudelle 2013 toinen suuri muutos on ravintoloitsijan vaihtuminen golfravintolassa. Kesästä 2013 lähtien alueella on vain yksi ravintoloitsija, joka on Harjattulan Kartano Oy. Tällä hetkellä kartanon ravintola Wanha Talli toimii Paasikiviopistossa, mutta kesästä 2013 lähtien he ovat myös Harjattulan Golfklubilla. Tämä lisää myös mahdollisuuksia tilajohtamiseen. Asiakkaille saadaan lisää mahdollisuuksia ruokailun järjestämiseen sekä samalla aukioloajat pitenevät. Ennen kartanon ravintola oli auki vain kello 18:00 asti, mutta golfravintola palvelee asiakkaita kello 22:00 saakka. Koska klubiravintola on osa Harjattulan Kartano Oy:tä, on asiakkaiden mahdollista saada muun muassa majoitukseen liittyviä palveluita myös sieltä.

Harjattulan Kartano Oy:n vastaanoton siirtyessä toimimaan myöskin Harjattula Golfiin tiloissa aukioloajat pitenevät huomattavasti, asiakkaat saavat henkilökoh- taista palvelua, mahdollisesti lisätään myös vuokrasaunojen käyttöastetta, kos- ka ryhmät voivat saapua paikalle myöhään ja näin saadaan palveluprosessi kokonaisuutena toimivammaksi. Harjattulassa sijaitsee kaksi toimijaa, mutta asiakas kokee sen yhtenä kokonaisuutena ja siksi palveluprosessin on toimitta- va yhteen kahden toimijan välillä.

Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. Maaliin pääsemisek- si on tiedettävä, missä ollaan. Vasta sen jälkeen voidaan ottaa oikea suunta. Prosessien kehittäminenkin ei onnistu ilman nykytilanteen kartoitusta. Kartoi- tusvaiheen päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen ja prosessien toimivuuden arviointi. Prosessien nykytilan kartoitus on tärkeä osa laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamista. Kartoitus antaa myös pohjatiedot prosessien valintaan. (Lecklin 2006, 134.)

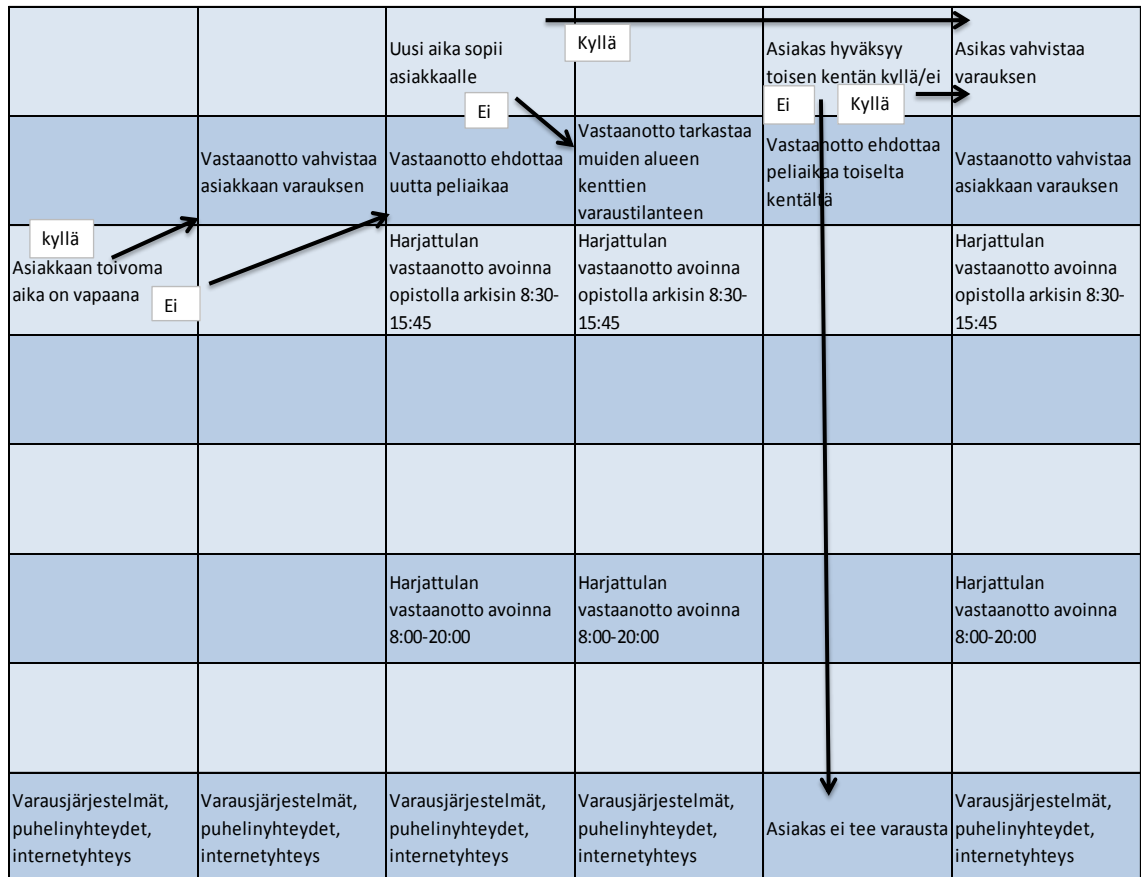
Kuvioissa 7a-c olen hahmotellut palvelupolkumallia uusitusta palveluprosessista Harjattulassa. Esimerkkinä käytän golfloman varaamista, joka on Harjattulassa eniten kehitystä vaativa kokonaisuus. Uusitun palveluprosessin lähtökohtana on asiakaslähtöisyys ja palvelupolun toimivuus katkeamattomana.

Olen kuvannut kuvioihin 7a-c eri tasoille kaikkien palvelupolkuun osallistuvien tahojen toimet kussakin vaiheessa. Kuvioissa on kuvattu kaikki toiminnot asia- kaan, työntekijöiden, Harjattulan Kartano Oy:n, kartanon ravintolan, Harjattula Golf Oy:n, caddiemasterin, golfiin klubiravintolan ja tukipalvelujen toimista.

ASIAKKAAN TOIMET	Asiakas vierailee nettisivuilla	Asiakas soittaa Harjattulan vastaanottoon	Asiakas varaa golfloman (majoitus & peli)	
ON STAGE ACTIONS	Asiakas löytää yhteystiedot ja kaiken informaation molemmilta sivuilta	Vastaanotto vastaa puheluun	Vastaanotto tarkastaa varaustilanteen	Vastaanotto tarkistaa toivotun peliajan
HARJATTULAN KARTANO		Harjattulan vastaanotto avoinna opistolla arkisin 8:30-15:45	Harjattulan vastaanotto avoinna opistolla arkisin 8:30-15:45	Harjattulan vastaanotto avoinna opistolla arkisin 8:30-15:45
KARTANON RAVINTOLA				
HARJATTULA GOLF		Varausjärjestelmät molempien toimijoiden käytössä	Varausjärjestelmät molempien toimijoiden käytössä	Varausjärjestelmät molempien toimijoiden käytössä
CADDIEMASTER		Harjattulan vastaanotto avoinna 8:00-20:00	Harjattulan vastaanotto avoinna 8:00-20:00	Harjattulan vastaanotto avoinna 8:00-20:00
GOLFIN KLUBIRAVINTOLA				
TUKIPALVELUT & IT	Nettisivujen ylläpito	Puhelinyhteydet, internetyhteys	Varausjärjestelmät, puhelinyhteydet, internetyhteys	Varausjärjestelmät, puhelinyhteydet, internetyhteys

Kuvio 7a. Harjattulan palveluprosessin kehittäminen.

Asiakas vierailee Harjattulan Kartano Oy:n tai Harjattula Golf Oy:n nettisivuilla ja löytää sieltä kaiken tarvittavan informaation golfloman varaamiseen. Asiakas soittaa Harjattulan vastaanottoon. Harjattulan vastaanotto vastaa puheluun Kartano Oy:n tiloissa kello 8:30 - 15:45 ja golfin tiloissa 8:00 - 20:00. Asiakas haluaa varata golfloman, joka sisältää majoituksen ja pelaamisen Harjattulassa. Vastaanotto tarkistaa toivotun majoituksen ja peliajan varaustilanteen. Tässä vaiheessa vastaanotolla on molemmat varausohjelmistot kummankin toimijan käytössä.



Kuvio 7b. Harjattulan palveluprosessin kehittäminen.

Jos asiakkaan toivoma majoitus ja peliaika ovat vapaana, vastaanotto vahvistaa asiakkaan varauksen. Jos taas toivottu peliaika ei ole vapaana, vastaanotto ehdottaa uutta peliaikaa joka voisi sopia asiakkaalle. Jos uusi aika sopii asiakkaalle, varaus vahvistetaan. Jos uusikaan aika ei sovi asiakkaalle on vastaanoton vielä mahdollista tarkastaa asiakkaalle sopivia peliaikoja Turun alueen muilta kentiltä. Jos varaus ei sieltäkään onnistu asiakas ei tee varausta.

	Asiakas saapuu Harjattulan vastaanottoon (avoinna 8.00-20.00)	Asiakas majottuu	Asiakas menee pelaamaan golfia	Asiakas menee syömään	Asiakas poistuu Harjattulasta
Vastaanotto kirjaa saapuvat asiakkaat tismaan ja nexgolfiin	Asiakas täyttää majoituskortin, avain, ohjeet, peliliput		Caddiemaster vastaanottaa pelaajat (avoinna 8:00-20:00)	Aamiainen ja lounas katettuna	Vastaanotto saa majoitustilan avaimen ja hyvästelee asiakkaan
Vastaanotto kirjaa saapuvat asiakkaat tismaan ja nexgolfiin	Asiakas kirjataan sisään				Vastaanotto kirjaa asiakkaan ulos
Ravintola saa tiedon saapuvista asiakkaista tismasta				Ruoka katettuna (aamiainen 7.30-9.30) (lounas 11.00-13.30)	
Golf saa tiedon saapuvista asiakkaista tismasta ja nexgolfin					
Vastaanotto kirjaa saapuvat asiakkaat tismaan ja nexgolfiin			Caddiemaster kirjaa pelaajat kentälle		Vastaanotto kirjaa asiakkaan ulos
Klubiravintola saa tiedon saapuvista asiakkaista tismasta				Lounas arkisin 11:00-15:00	
Siivous ja kiinteistönhuolto saa tiedon saapuvista asiakkaista tismasta	Varausjärjestelmä, siivous, kiinteistönhuolto	Siivous, kiinteistönhuolto	Varausjärjestelmä, siivous, kiinteistönhuolto	Siivous, kiinteistönhuolto, varausjärjestelmä	Varausjärjestelmä, siivous, kiinteistönhuolto

Kuvio 7c. Harjattulan palveluprosessin kehittäminen.

Asiakkaan vahvistettua varauksen, vastaanotto kirjaa saapuvat asiakkaat hotellivarausjärjestelmä Tismaan ja golfvarausjärjestelmä Nexgolfin. Kaikki toimijat saavat tiedot saapuvista asiakkaista hotellivarausjärjestelmä Tisman kautta. Ravintolat saavat tiedon aamupala ja lounas asiakkaista, golf saa tiedon saapuvista golflomalaisista sekä siivous ja kiinteistönhuolto tiedon mihin tilaan lomalaiset ovat majoittumassa.

Asiakkaan saapuessa Harjattulan vastaanottoon hän täyttää majoituskortin, saa majoitustilansa avaimen, ohjeistuksen lomaansa sekä golfiin vaadittavat peliliput. Tämän jälkeen vastaanotto kirjaa asiakkaan saapuneeksi ja asiakas majoittuu. Asiakkaan mennessä pelaamaan golfia caddiemaster vastaanottaa pelaajat ja kirjaa heidät kentälle. Aamupala asiakkaille on järjestetty kartanon ravintolassa ja lounas peliajasta riippuen, joko kartanon tai golfin ravintolassa. Asiakkaan loman päättyessä vastaanotto saa majoitustilan avaimen, hyvästelee asiakkaan ja kirjaa tämän ulos.

Palvelupolkumallin lisäksi ajattelin laadun osatekijöitä tuotetasolla. Mitkä kaikki asiat vaikuttavat lopputuotteeseen Harjattulassa, teknisen laadun, toiminnallisen laadun ja vuorovaikutuslaadun kannalta.

Esimerkki: Laadun osatekijät tuotetasolla	Golfloma Harjattulassa – yöpyminen, kierros golfia, aamiainen ja lounas.
Tekninen laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen käyttämät ATK-järjestelmät • Internet sivujen käytön helppous • Yrityksen käyttämät varausjärjestelmät • Yrityksen toimitilojen ulkoinen ilme • Majoitustilojen laatu ja siisteys • Golfkentän kunnossapito • Ravintolan ruuan laatu
Toiminnallinen laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Varauksen tekemisen helppous • Opasteet Harjattulassa • Vastaanoton aukioloajat • Ravintoloiden aukioloajat • Henkilökunnan osaaminen ja tietotaito • Palvelun toimivuus muuttuvissa olosuhteissa • Lisäpalvelujen toimivuus ja taso
Vuorovaikutuslaatu	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan vastaanottaminen ja opastaminen • Henkilöstön käytös ja pukeutuminen • Ryhmän / yksilön huomioon ottaminen • Asiakkaan erityispiirteiden huomioiminen • Henkilöstön motivaatio ja palveluhalukkuus • Tiimityön osaaminen ja palveluilmapiiri • Asiakkaan hyvästeleminen

Kuvio 8. Laadun ulottuvuudet Harjattulassa

3.4 Uusitun palveluprosessin toteutus

Tuotanto- ja kulutuskaaviot muodostavat tuotteen moduulien tuottamiseen osallistuvien yritysten näkökulmasta lopullisen tuotepaketin prototyypin. Etenkin ohjelmapalveluissa pitäisi jokainen moduuli testata ennen kuin tuotetta aletaan markkinoida varsinaisille asiakkaille. Testauksen tarkoituksena on löytää prosessissa mahdollisesti olevia ongelmia, turvallisuuteen liittyviä riskejä, aikataulun pitävyyttä ja muita vastaavia riskitekijöitä. Oman henkilökunnan voimin tapahtuvan testauksen ongelmana on se, että tällöin ei ehkä havaita sellaisia riskitekijöitä, jotka johtuvat asiakkaan omista kyvyistä ja taidoista tai asiakkaan kulttuuritaustasta. Siksi monet yritykset käyttävätkin testaukseen tuttaviaan ja perheenjäseniään, jotta asiakasnäkökulma saataisiin paremmin esille. Testaus on tarpeen erityisesti silloin, kun kyseessä on kokonaan uusi moduuli tai kun tuote koostuu eri yritysten yhteistyönä tapahtuvista moduuleista. (Komppula & Boxberg 2002, 108.)

Palveluprosessit kannattaa suunnitella asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin perustuen, ei helpoimmalla toteutustavalla. Tuotanto- ja kulutuskaavioiden sekä testauksen pohjalta voidaan pohtia ainakin seuraavia kysymyksiä: Onko palveluprosessin eri moduulien ja vaiheiden keskinäinen järjestys johdonmukainen, voidaanko eri moduuleja yhdistää tai voidaanko joitakin prosessin vaiheita jättää tarvittaessa pois, pystytäänkö kaikki toiminnot toteuttamaan käytettävissä olevilla voimavaroilla, onko vuorovaikutustilanteiden vaatimukset otettu huomioon kaikilta osin, missä vaiheessa asiakkaalta voidaan saada palautetta, miten tiedonkulku on järjestetty, miten vastuut on jaettu? (Komppula & Boxberg 2002, 108.)

Suurehkoja muutoksia toteutettaessa on laadittava erillinen käyttöönottosuunnitelma. Se vastaa esimerkiksi atk-järjestelmien käyttöönottoon liittyviä suunnitelmia. Suunnitelma voi sisältää seuraavia osa-alueita: prosessin dokumentointi, käyttöönoton kuvaus, käyttöönotto toimipaikoittain ja osastoittain, vastuunjako, aikataulu, välitavoitteet ja tarkistuspisteet, mittaus ja palautteen kerääminen, resurssivaatimukset, koulutus ja tukitoimenpiteet. Käyttöönottosuunnitelma sisältää samoja elementtejä kuin parannussuunnitelma ja se voi olla osa sitä. Jos

prosessi testataan pilotin avulla, suunnitelmaa päivitetään ja tarkennetaan kokemusten perusteella. (Lecklin 2006, 193-194.)

Onnistumisen varmistamiseksi on hyvä pitää mielessä seuraavat vinkit: Prosessiin osallistuva johto tulee saada uuteen menettelyyn, antamaan tukensa ja osallistumaan itse aktiivisesti muutosvaiheeseen. Prosessiin osallistuva henkilöstö on saatava mukaan mahdollisimman varhain ja heitä on informoitava hyvissä ajoin tulevista muutoksista. Muutosvastarintaan on kiinnitettävä huomiota. Aktiiviset vastustajat tulisi saada mukaan kuuntelemalla ja yhteistyömuotoja hakemalla. Passiiviset vastustajat tulisi paljastaa, selvittää heidän vastustamisansa syyt ja rohkaista heitä mukaan muutokseen. Vastustajia ei pidä mahtikäskyllä jyrätä: he voivat myös olla oikeassa ja antaa prosessin kehittämiselle uusia virikkeitä.

Muutosta edistäviä tekijöitä on pyrittävä vahvistamaan. Näin voidaan tehdä esimerkiksi uuden ratkaisun etuja ja nykyisen epäkohtia korostamalla sekä antamalla riittävää tukea ja valmennusta muutoshalukaille. Liian suuria kertamuutoksia on vältettävä. Henkilöstölle on annettava aikaa valmistautua muutokseen. Koeprojekti ja vaiheittainen käyttöönotto helpottavat muutoksen läpivientiä. Aloitetaan toteutus sellaisesta organisaatio-osasta, joka on muutokselle myönteinen. Sieltä saadut positiiviset kokemukset helpottavat muutoksen edelleen vyöryttämistä. Palaute on annettava nopeasti. Jos käyttöönotto onnistuu hyvin, on siitä annettava osallistujille tunnustus ja mahdollisesti palkkio välittömästi. Mikäli käyttöönotossa tapahtuu virheitä tai laiminlyöntejä, on niihin reagoitava heti.

Kehitystyössä pitää olla kärsivällisyyttä. Tulokset syntyvät viiveellä. Muutoksen vaikeusasteesta riippuen uuden oppiminen ja tulosten parantuminen voivat kestää kauankin. Muutokselle on annettava näkyvyyttä. Kommunikaation ja viestinnän tulee toimia. Hyviä suorituksia ja menestystarinoita voidaan dokumentoida ja tiedottaa esimerkiksi yrityksen sisäisissä julkaisuissa ja sähköpostissa. Käyttöönottokynnys on saatava matalaksi. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa kunnollisella dokumentoinnilla ja antamalla koulutusta ja valmennusta juuri oikeaan tarpeeseen. Koulutusta ja tukea on oltava saatavilla käyttöönottovai-

heessa. Uusien työtapojen oppiminen voi olla vaikeaa ja työlästä, ja jos apua ei pulmatilanteissa saatavilla, syntyy tyytymättömyyttä ja paluuta vanhoihin menetelmiin. (Lecklin 2006, 194-195.)

Uudistettua prosessia on seurattava myös käyttöönoton jälkeen. On tutkittava, toimiiko prosessi suunnitelmien mukaan, ovatko henkilöt omaksuneet uudet työtavat ja vastaavatko tulokset tavoitteita. Laatupoikkeamat ja niiden syyt on selvitettävä ja ryhdyttävä tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin. (Lecklin 2006, 195-196.)

3.5 Uusitun palveluprosessin toteutus Harjattulassa

Palveluprosessin käyttöönotto Harjattulassa lähtee Harjattulan Kartano Oy:n ja Harjattula Golf Oy:n toimitusjohtajien sopimuksesta. Käyttöönotolle paras ajankohta olisi kevät, kun ollaan menossa kohti molempien yritysten sesonkiaikaa. Toteutus pitää lähteä käyntiin vastuualueiden jakamisesta. On tehtävä suunnitelma aikatauluista, tarvittavista atk-järjestelmien muutoksista, käyttöönotosta eri toimipaikoissa, resurssivaatimuksista ja koulutuksesta.

Henkilökunnan koulutus tulisi toteuttaa niin, että aluksi molempien yritysten varausjärjestelmistä vastuussa olevat henkilöt kouluttaisivat toinen toisensa käyttämään molempia varausjärjestelmiä. Harjattulan Kartano Oy:ssä tämä henkilö olisi vastaanottovastaava ja Harjattula Golf Oy:n puolesta head caddiemaster. Tämän jälkeen kun molempien toimipisteiden esimiehillä on koulutus järjestelmiin, pidettäisiin yhteinen koulutustilaisuus esimiesten ja vastaanotoissa työskentelevien henkilöiden kesken. Koulutus tulisi toteuttaa niin, että jokainen pääsee aktiivisesti osallistumaan ja harjoittelemaan varausjärjestelmien käyttöä. Koulutus sisältäisi järjestelmäkoulutuksen lisäksi myös asiakaspalvelukoulutusta, kassajärjestelmäkoulutusta sekä tutustumista alueen eri tiloihin.

Varausjärjestelmien käyttöönotto kahdessa eri toimipisteessä vaatii atk-järjestelmien, puhelinjärjestelmien ja kassaratkaisujen kannalta saumatonta toimivuutta. Yritykset toimivat Harjattulassa jo entuudestaan yhteisessä tietoliikenneverkossa ja yrityksillä on yhteinen it-tuki, joten varausjärjestelmien käyttöönotossa ei ole ongelmaa. Puhelinjärjestelmät tulisi saada toimimaan niin,

että arkisin kello 8:30-16:00 välisenä aikana Harjattulan Kartano Oy:n vastaanottoon tulevat puhelut soisivat aluksi Harjattulan Kartano Oy:n vastaanotossa ja jos siihen ei tiettyyn aikaan mennessä vastata puhelu siirtyisi soimaan myös Harjattula Golfin vastaanottoon. Arkisin kello 16:00-20:00 välisenä aikana ja viikonloppuisin Harjattulan Kartanon vastaanotto toimisi Harjattula Golfin caddiemasterin toimiston yhteydessä ja puhelut ohjautuisivat suoraan sinne. Tämä järjestely ei aiheuttaisi liikaa lisätöitä caddiemasterin normaaliin työnkuvaan, koska sesonkina kiireisintä aikaa golfin puolesta on kello 8:00-16:00 välisenä aikana ja sen jälkeen kello 16:00-20:00 on huomattavasti rauhallisempaa.

Harjattulan Kartano Oy:n asiakkaat maksavat matkansa pääasiassa lähtiessään kassaan, joko käteisellä tai kortilla. Ryhmämatkailijat tai esimerkiksi häävieraat laskutetaan sopimuskohtaisesti. Harjattula Golfin tiloissa toimivaan vastaanottoon tulisi siis ottaa käyttöön joko kokonaan uusi kassa Harjattulan Kartano Oy:n asiakkaiden laskuttamiseen tai mahdollisuuksien mukaan ohjelmoida olemassa olevaan kassajärjestelmään oma tili Harjattulan Kartano Oy:lle. Tilitykset suoritettaisiin joka ilta ja rahat toimitettaisiin Harjattulan Kartano Oy:n tiloissa toimivaan vastaanottoon aina seuraavana arkipäivänä.

Uusitun palveluprosessin toimivuuden kannalta tärkein asia on tiedottaminen. Molempien yritysten kotisivuilla tulee olla tiedot yhteystiedoista ja aukioloajoista, sekä selkeästi ilmaista että vastaanotto toimii kahdessa eri tilassa. Kotisivujen lisäksi tämä on otettava huomioon markkinoinnissa. Harjattulan alueella tulee kiinnittää huomiota opasteisiin, että asiakas osaa liikkua alueella eikä hän hämmenny kumpaan vastaanottoon hänen tulisi mennä.

Harjattulassa voitaisiin hyödyntää uusitun palveluprosessin käyttöönotossa testiasiakkaita, joiden saapumista ei kuitenkaan etukäteen kerrotaisi vuorossa olevalle henkilökunnalle. Testiasiakkaiden avulla voitaisiin käytännössä testata palveluprosessin toimivuutta ja saada palautetta niin asiakkailta kuin henkilökunnaltakin onko prosessi toimiva vai onko siinä vielä muokattavaa ennen sen varsinaista käyttöönottoa.

3.6 Asiakkaalle koituvat hyödyt

Harjattulan Kartanon uusitun palveluprosessin lähtökohtana on asiakaslähtöisyys. Palvelun hyvä käytettävyys asiakkaalle syntyy eheistä palveluprosesseista, informatiivisista kotisivuista, hyvistä opasteista lomakohteessa sekä riittävästä aukioloajoista.

Harjattulassa asiakkaalle koituvat hyödyt toteutuvat henkilökohtaisena katkeamattomana palvelupolkuna, jossa asiakas saa kaiken loman aikana tarvitsemansa tiedon yhdestä paikasta yhdellä kertaa. Asiakkaan on mahdollista räätälöidä lomaansa laajentuneiden aukioloaikojen johdosta. Asiakas voi esimerkiksi saapua alueelle vasta Harjattulan Kartano Oy:n vastaanoton sulkemisajan jälkeen ja hän saa kaiken tarvitsemansa palvelun Harjattula Golfin caddiemasterin vastaanotosta. Hän voi myös päättää haluaako ruokailla kartanon ravintola Wanhassa Tallissa vaiko klubiravintolassa. Joustavuus saa asiakkaan tuntemaan että hänen valintojaan arvostetaan ja niihin osataan vastata.

Harjattulan Kartano Oy:n ja Harjattulan Golf Oy:n toimintojen yhdistyessä palveluiden saatavuus ja laatu paranevat. Asiakas löytää tarvitsemansa tiedon kummankin toimijoiden kotisivuilta ja hänen on helppo varata haluamansa palvelu. Pidentyneet aukioloajat mahdollistavat asiakkaat saamaan henkilökohtaista palvelua viikon jokaisena päivänä koko golfkauden ajan.

3.7 Yritykselle koituvat hyödyt

Uusittu palveluprosessi tuo mukanaan Harjattulan Kartano Oy:lle sekä Harjattula Golf Oy:lle paljon hyötyjä ja mahdollisuuksia toimintojen tehostamisessa. Uusitun palveluprosessin toteutus ei vaadi yrityksiltä suuria investointeja. Yrityksissä on jo nyt olemassa tarvittavat välineistöt ja henkilökunta muutoksen toteuttamiseen. Suurimmat kustannukset palveluprosessin aikaansaamiseksi syntyvätkin koulutusvaiheessa.

Yritykselle koituvat hyödyt syntyvät parantuneen palvelun johdosta, tyytyväisinä asiakkaina ja kohonneena asiakaspotentiaalin kasvuna molempien yritysten osalta. Pienillä investoinneilla saadaan aikaiseksi huomattavaa hyötyä asiakkaille, kun heidän on mahdollista saada henkilökohtaista palvelua viikon jokaisena päivänä koko sesongin ajan.

Yritysten on mahdollista saada säästöjä palvelusuoritteiden tuottamisesta. Osaamalla hyödyntää aukioloaikoja ja henkilökuntaa oikein saadaan päällekkäisiä toimintoja ja ratkaisuja vähennettyä. Näin on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä. Harjattulan Kartanon vastaanotto ei pysty palvelemaan pelkästään, tai sekä että golfin asiakkaita, mutta Harjattula Golfin caddiemaster pystyy toimimaan sekä golfin pelaajien, että matkailijoiden vastaanottona yhtäaikaaisesti. Tämän mahdollisuuden hyväksikäyttäminen antaa mahdollisuuden huomattaviin säästöihin sekä samalla palvelun parantumiseen.

4 LOPUKSI

Opinnäytetyöni toimeksiantona ja tavoitteena oli Harjattulan alueen palveluprosessin kehittäminen ja miten kehitysehdotukset toteutettaisiin. Harjattulan alue on mielestäni kehityskohteena todella mielenkiintoinen ja siinä piilee paljon potentiaalia matkailun kehittämisen saralla. Omat haasteensa alueelle antavat harrastusmahdollisuuksien sesonkiluonteisuus, sillä Harjattulan alueen matkailu painottuu pääsääntöisesti kesäaikaan.

Alueen elinvoimaisena, kiinnostavana ja haluttavana pitäminen asiakaan näkökulmasta vaatii mielestäni palveluiden kehittämistä, niiden järjeistämistä ja yhteistyötä toimijoiden välillä. Palvelun tason kehittämien lähtökohtana tulisi olla asiakas ja yritysten tulisi miettiä toimintojaan sen asiakkaiden tarpeiden kannalta. Tänä päivänä ei riitä että korjataan palvelua asiakaslähtöisemmäksi, vaan sitä pitää jatkuvasti ylläpitää ja kehittää. Asiakkailta voidaan kerätä palautetta joko uusitun palvelun onnistumisesta tai edelleen kehittämisen kohteista ja henkilökuntaa pitää kouluttaa entistä paremman asiakaspalvelun turvaamiseksi.

Toimivassa palveluprosessissa asiakkaan rooli on tehty mahdollisimman helppoksi. Eri vaiheet toimivat saumattomasti yhteen ja asiakas kokee tulevansa arvostetuksi. Hyvässä palveluprosessissa, joku linkki voi epäonnistua mutta asiakas ei välttämättä edes huomaa sitä ja pitää silti kokemaansa onnistuneena. Harjattulassa palveluprosessin onnistumisen takeena olisi joka viikko maanantai aamuisin toistuvat palaverit, missä käytäisiin läpi tulevan viikon tapahtumat ja töiden organisointi. Näin henkilökunnalle saadaan selkeät toimintatavat ja kaikki tiedostavat mitä viikolla tulee tapahtumaan.

Tulevaisuuden visioissa Harjattulassa tullaan järjestämään vuosien 2015 – 2016 vapaa-ajan asuntomessut ja tämä luo toteutuessaan alueelle varmasti huomattavaa kiinnostuksen lisäämistä. Jos tämän kokoluokan tapahtuma toteutuu pitää Harjattulan palveluprosessien olla kunnossa, että pystytään vastaamaan kasvavaan asiakasmäärään. Tämänkin vuoksi Harjattulassa pitäisi kehit-

tää yhteistyötä ja yhdistää palveluprosesseja, jotta muutos ei olisi liian suuri kerralla loma-asuntomessujen toteutuessa.

Tulevaisuudessa eteen tulee myös varmasti Harjattulan Kartano Oy:n majoitus-tilojen remontoimista ja tässä yhteydessä voitaisiin miettiä teknologian käyttöönottoa varausten tekemisissä ja sisään kirjautumisissa. Asiakkaan ei enää tulevaisuudessa välttämättä tarvitsisi edes asioida vastaanotossa vaan hän saisi tiedot majoitustiloista, ruokailuista ja golfajoista suoraan älypuhelimeensa ja puhelin toimisi samalla avainkorttina kaikkiin tarvitsemiin palveluihin. Lisäksi Harjattulassa pitäisi mielestäni tulevaisuudessa hyödyntää sen merellistä sijaintia ja saavutettavuutta meriteitse. Harjattulassa on oma satama mutta sen ympärille ei ole vielä kehitetty mitään palveluita.

Koen että onnistuin opinnäytetyössäni hyvin. Käytin työssäni teoriaa laajasti perustana matkailupalveluiden kehittämisen, laadun, yhteistyön ja palveluprosessien ymmärtämiseen. Teorian, haastatteluiden sekä omien kokemusteni pohjalta työskennellessäni Harjattulassa sain mielestäni aikaan hyvän kehitysehdotuksen Harjattulan alueen palveluiden kehittämiseksi.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Boxberg, M.; Komppula, R.; Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Prima Oy
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Maarit Tillman. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Oy
- Arjamaa, T.; Oinas, J.; Räsänen, K. & Suni, M. 2012. Turun Ammattikorkeakoulu projektityö.
- Wiki metropolia 2012. Havainnoinnista. Viitattu 15.3.2013.
<https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/36930228/havainnoinnista.pdf>

Haastattelut:

- Laukkanen, Juha, Toimitusjohtaja Harjattula Golf Oy. Haastattelu 13.2.2013. Harjattula Golf Oy.
- Manni, Olli, Toimitusjohtaja Harjattulan Kartano Oy. Haastattelu 13.2.2013. Harjattulan Kartano Oy.
- Saikkonen, Maarit, Myyntineuvottelija Harjattulan Kartano Oy. Haastattelu 13.2.2013. Harjattulan Kartano Oy.